



# Les valeurs dans l'organisation – pour une approche essentialiste de l'organisation

Yvon Pesqueux

## ► To cite this version:

Yvon Pesqueux. Les valeurs dans l'organisation – pour une approche essentialiste de l'organisation. 2011. hal-00567821

**HAL Id: hal-00567821**

**<https://hal.science/hal-00567821>**

Preprint submitted on 22 Feb 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63

**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55

**E-mail** [yvon.pesqueux@cnam.fr](mailto:yvon.pesqueux@cnam.fr)

**Site web** [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)

# **Les valeurs dans l'organisation – pour une approche essentialiste de l'organisation**

## **Introduction**

C'est depuis l'apparition de la grande organisation comme phénomène social suffisamment important que se pose la question de la construction d'un champ de savoir qui lui soit spécifique, celui des sciences des organisations, la grande entreprise en étant la manifestation concrète majeure. C'est la socialisation dans cet endroit spécifique qui constitue le matériau empirique et conceptuel et l'enjeu de la création de savoir où le statut des valeurs pose question.

L'organisation est à la fois organisée et organisante c'est-à-dire qu'elle cherche à maintenir la socialisation qui lui est inhérente ce qui lui permet en même temps de se maintenir ; elle cherche à relier les agents organisationnels et à se relier, c'est-à-dire à relier les agents organisationnels avec les autres ; elle cherche à produire des biens et des liens ce qui lui vaut d'assurer sa pérennité. L'organisation matérialise l'existence d'un « équilibre » entre des logiques structurelles et celles des agents qui les animent. L'organisation est donc une construction sociale contingente qui prend en compte des objectifs, des conditions d'environnement et la mentalité des agents qui s'y trouvent. C'est donc un système socio-technique (socio pour les rôles, le système d'autorité, la communication et le système de rémunération et technique pour les tâches et leur division). Et c'est bien dans l'articulation qui opère entre les agents organisationnels et

Yvon PESQUEUX

entre ceux-ci et les agents externes à l'organisation qu'il est question de trouver un statut aux valeurs.

Ce sont aussi ces jalons qui permettent de distinguer trois visions permettant de parler de l'organisation :

- La vision fonctionnaliste : l'organisation remplit rationnellement des fonctions, ces fonctions étant constitutives d'une structure fondatrice du processus décisionnel à partir de la boucle « information – décision », au regard de sa téléologie et de ses contingences.
- La vision substantialiste : l'organisation est construite sur des éléments constitutifs de sa substance. Il peut s'agir de relations – internes à l'organisation quand on va pointer l'importance des relations entre les agents organisationnels (la relation de travail) - externes quand il s'agit, par exemple, d'établir des relations avec des « parties prenantes ». On raisonne alors dans les logiques de l'*organization*. Il peut s'agir aussi de dynamiques telles que la standardisation<sup>1</sup>, autre modalité constitutive de la substance organisationnelles, une représentation du pouvoir en termes d'autorité et d'influence au nom de la primauté accordée au processus rationnel de décision<sup>2</sup>. On raisonne alors dans les logiques de l'*organizing*,
- La vision essentialiste : on se réfère à des valeurs constitutives de l'essence de l'organisation ou encore à des mythes comme celui de la rationalité et de l'efficacité<sup>3</sup>. Cette vision est particulièrement importante dans les logiques de l'*organizing* comme le démontre R. Chia<sup>4</sup> quand il fait du changement l'essence de l'organisation.

En sciences des organisations, la genèse des connaissances s'ancre dans deux dualités : celle de l'hypothèse « vitaliste » face à l'hypothèse conventionnaliste et celle de l'hypothèse généraliste face à l'hypothèse culturaliste, chacune de ces hypothèses donnant un statut spécifique aux valeurs.

---

<sup>1</sup> N. Brunsson, « La standardisation comme mode d'organisation », *Séminaire Condor*, Paris, 15/11/2001

<sup>2</sup> G. R. Salancik & J. Pfeffer & J. P. Kelly, « A Contingency Model on Influence in Organizational Decision-Making », *Pacific Sociological Review*, vol. 21, n° 2, April 1978

<sup>3</sup> J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

<sup>4</sup> R. Chia, « Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis », *Organization Studies*, vol. 23, n° 6, 2002, pp. 863-868

L'hypothèse vitaliste est plutôt d'ordre essentialiste et / ou substantialiste, la création venant constituer l'essence et / ou la substance de l'organisation alors que la perspective conventionnaliste vaut dans les trois visions que sont l'essentialisme, le substantialisme ou le fonctionnalisme. L'entrepreneur constitue la figure morale fondatrice de l'hypothèse vitaliste (dans la mesure où il « prend entre » plusieurs sources afin de produire quelque chose) et ceci quelle que soit sa nature (intrapreneur, extrapreneur – l'entrepreneur de la diaspora qui reste extérieur à la localisation de l'activité, l'entrepreneur social – entrepreneur développe une activité contribuant à la production du « Bien Commun »). Qu'il soit perçu comme perturbateur ou dans les logiques de la destruction créatrice, le vitalisme se réfère à des valeurs et à une logique « proactive ». L'évolutionnisme, inclus dans le vitalisme, se réfère à de l'opportunisme (autre type de valeur), donc à de la sélection, de l'interaction avec un environnement et ses valeurs.

Bien que particulièrement fondée pour se confronter à l'action (*l'organizing*), l'hypothèse vitaliste comporte trois limites :

- une limite naturaliste et une limite évolutionniste, les deux limites étant liés à l'essence de l'hypothèse, marquant donc aussi les limites d'une conception naturaliste et évolutionniste des valeurs,
- un limite épistémologique liée à la confusion possible entre une situation et une action et donc entre valeur comme contenu et valeur comme contenant.

L'hypothèse conventionnaliste se construit au regard de convention de connaissances, les valeurs étant alors considérées comme des normes venant constituer le référentiel servant à fonder les jugements de valeur. Rappelons, à titre d'exemple, la notion d'image fidèle des principes comptables ou encore celle de transparence, du principe de transparence. Sa limite en est son conservatisme et donc une conception atemporelle des valeurs.

Mais la genèse des connaissances en sciences des organisations se confronte également à une autre dualité, celle qui vaut entre l'hypothèse généraliste (plutôt d'ordre fonctionnaliste et substantialiste) et l'hypothèse culturaliste (plutôt d'ordre essentialiste). Dans le cadre de l'hypothèse généraliste, le rôle des valeurs s'accorde avec deux aspects primordiaux, la téléologie inhérente à l'organisation et les conséquences de ses critères de contingence. Les valeurs ainsi cotées posent la question de leur dimension singulière ou générale. La généralisation conduit à transcender la

contingence du « ici et maintenant », contingence fondatrice de la singularité. C'est en ce sens qu'il est question, par exemple, de parler d'« école japonaise » d'organisation »<sup>5</sup> déliée des valeurs culturelles japonaises. C'est quand l'accent est d'abord mis sur la contingence de l'« ici et maintenant » que se fonde l'hypothèse culturaliste, cette contingence de lieu étant construite autour de valeurs singulières.

On pourrait synthétiser le tressage entre ces deux hypothèses par la typologie suivante :

- Ceux qui pensent que le lieu de genèse des connaissances est d'abord l'organisation (hypothèse généraliste) avec :
  - Ceux qui pensent que les dispositifs de gestion sont plus ou moins à rendre compatibles avec les spécificités organisationnelles, l'adaptation s'effectuant donc sur les dispositifs de gestion, position plutôt fonctionnaliste,
  - Ceux qui pensent que les agents organisationnels sont adaptables aux outils de gestion, l'adaptation s'effectuant sur ces agents, par formation, posture plutôt substantialiste,
  - Ceux qui pensent que le travail d'adaptation est d'abord d'ordre structurel, l'adaptation s'effectuant à partir des structures organisationnelles, considérant donc qu'elles sont à la fois repérables et opérables, posture plutôt fonctionnaliste.

Cette hypothèse occulte le rôle des valeurs.

- Ceux qui pensent que le lieu d'acculturation est d'abord de l'ordre de la culture nationale, professionnelle et / ou organisationnelle (posture plutôt d'ordre essentialiste et donc se référant à des valeurs) dans une perspective compréhensive mais aussi empreinte de déterminisme culturel (c'est souvent la dimension fonctionnaliste et déterministe de l'hypothèse culturaliste) avec :
  - Ceux qui pensent qu'il est possible de comparer les cultures sur la base d'items communs (des valeurs), de comprendre et de prédire ainsi les rapports au travail et aux dispositifs de gestion et finalement de moduler éventuellement le contenu de ces dispositifs si une contradiction irréductible avec lesdites valeurs est constatée,
  - Ceux qui pensent qu'il est possible de comparer les cultures sur la base d'une démarche ethnographique à visée compréhensive dans la même perspective d'en spécifier et d'en comprendre les valeurs et de prédire les rapports au travail et aux dispositifs de gestion sans viser éventuellement à travailler sur le contenu de ces instruments afin de les localiser.

---

<sup>5</sup> Y. Pesqueux & J.-P. Tyberghein, *L'école japonaise d'organisation*, Editions AFNOR, Paris, 2009  
Yvon PESQUEUX

L'hypothèse culturaliste provient de l'anthropologie, une des sciences sociales « sœur » des sciences des organisations à qui elle a également fourni une méthode, l'enquête ethnographique (l'étude de cas pour ce qui nous concerne). C'est ainsi qu'il est intéressant de rappeler les ambiguïtés qui se trouvent au cœur de l'hypothèse culturaliste en soulignant les conséquences.

L'argumentation de ce texte visant à fonder une approche essentialiste de l'organisation en la fondant sur des valeurs sera la suivante : après avoir soupesé l'ambiguïté de l'usage des valeurs dans l'hypothèse culturaliste, on tentera de définir la notion de valeur au regard de celle de principe et de celle de norme.

### **L'ambiguïté des valeurs dans l'hypothèse culturaliste**

L'ambiguïté de la référence à des valeurs dans l'hypothèse culturaliste est d'ordre général et naît du recours à la notion de culture comme étant une enveloppe des valeurs. La notion de culture tend en effet à être employé aujourd'hui de façon de plus en plus courante, souvent au prix de simplifications quant aux implications épistémologiques, d'autant que ces utilisations se font à la place d'autres notions telles que celles de mentalité, d'idéologie ou même d'habitude. C'est ainsi que le mot est aujourd'hui utilisé dans des champs qui lui étaient étrangers - la politique avec, par exemple, le terme de culture d'un parti, le religieux avec l'expression de « culture de mort » utilisée par le Pape Jean-Paul II pour qualifier l'acceptation de l'avortement, le psychologique avec l'expression de culture personnelle. Cet usage incontrôlé de la notion conduit à une ambiguïté dont les références en sciences des organisations sont largement entachées quand il s'agit de rapprocher « culture » et « valeurs ». La plasticité de la notion tend à « autoriser » son usage avec des contenus différents suivant les publics concernés. Ne parle-t-on pas de « culture du risque » ? Elle pose alors plutôt la question de ces publics que celle de ses contenus ainsi que celle de l'usage idéologique de la notion, usage visant soit à réduire les antagonismes (nous avons la même culture et donc les mêmes valeurs, n'est-ce pas !) soit à séparer les « amis » (parce qu'ils partageraient la même culture et donc les mêmes valeurs) des autres. Si, de façon lapidaire, on définit la culture par référence à un système de valeurs, n'oublions pas qu'il en va de même pour l'idéologie et pour l'éthique. Comment pouvoir soutenir alors qu'éthique équivaut plus ou moins à culture qui équivaut elle-même plus ou moins à idéologie ? Au regard d'un système de valeurs, qu'est-ce qui permettrait donc de les différencier ? Et pourtant, quand on les regarde de plus près, un grand nombre des « valeurs » dont il est question dans culture, idéologie et éthique sont les mêmes. C'est l'usage des valeurs qui permet

de différencier les trois concepts. Là où la culture est diachronique (c'est d'ailleurs pour cela qu'elle est « culture ») dans une logique de stabilité, l'idéologie est synchronique (à un lieu et une époque) et l'éthique atemporelle. Par ailleurs, une culture véritablement « politique » est bien celle qui fait le pont entre « culture » et « idéologie », rendant « positive » ou « négative » la référence idéologique à des valeurs. Il y a bien une relation intime entre culture, manière de se gouverner et valeurs, relation que l'on retrouve aussi quand il est question de « culture organisationnelle ».

L'ambiguïté de signification repose sur une conception où la culture est considérée comme l'aspect « informel » des choses, établissant une sorte de dialogique entre le formel et l'informel, l'informel étant peu ou prou assimilé au « culturel » et à des valeurs. Mais si le formel correspond au formalisé, en quoi est-il au delà de la culture ? Ce qui ne l'est pas peut-il pour autant être assimilé à du culturel et à des valeurs ? L'informel vaut-il alors pour l'implicite et donc l'implicite des valeurs, la culture recouvrant alors l'« implicite » et ce qui relèverait du « formel » étant de l'« explicite » ? En quoi peut-on rapprocher culturel avec « imaginé » et « imaginaire » ? A partir de ces trois registres (l'informel, l'implicite et l'imaginé), on peut rattacher l'informel à une question épistémologique, l'implicite à une question méthodologique et l'imaginé (et donc l'imaginaire) à une question anthropologique. Comment interpréter alors la notion d'« expression culturelle » en la reliant à des valeurs ? Ou encore le « culturel » vaut-il pour le « caché » et ce qui est « formel » vaut-il pour ce qui est « montré », le principe de transparence visant alors à réduire le culturel en développant le « montré » ? Et ce qui est caché vaut-il comme pré-jugé ou comme préjugé, le jugement de valeur « fondé culturellement » se rapprochant alors du jugement partial ? Le « culturel » relève-t-il alors du subconscient (dont l'usage relève d'un comportement semi-automatique au regard de valeurs) par différence avec le conscient et aussi sa face sombre, l'inconscient ? Il en va ainsi de la « con-fusion » (confondre sans jugement de valeur) souvent effectuée entre « culture » et « religion » même si la dimension de foi inhérente à la notion de religion est essentielle pour la différencier de la première et que la religion est généralement considérée comme élément de culture et véhicule de valeurs. Il en va aussi du recouvrement entre « culture » et « mœurs ». F. Bourricaud (*Encyclopedia Universalis*) indique ainsi : « *La fragilité des mœurs, qui les expose à la corruption, tient à la nature des sentiments qui règlent nos conduites morales* ». Mais peut-on s'en tenir à une conception strictement individualiste des mœurs dont seule l'accumulation mimétique en est alors constitutive (si tout le monde se marie, alors le fait de se marier devient constitutif des mœurs) ? C'est d'ailleurs cette perspective qui a donné lieu à des commentaires sur la « démoralisation » inhérente aux sociétés industrielles avec, en particulier, le passage qui s'effectue entre l'individualisme comme

concept et l'égoïsme comme acte moral, les deux processus conduisant à la primauté accordée à des « valeurs individuelles ». Une autre perspective est celle qui va faire des « bonnes mœurs » le mode d'articulation de la société civile avec l'État et avec la moralité individuelle au regard de valeurs. Mais cette position ne distingue pas mœurs de vertus et le recours à la notion de « valeur » conduit à la confusion des divers ordres et domaines qui entrent en composition et en conflit dans la société.

L'hypothèse culturaliste en sciences des organisations pose aussi la question de la « sous » et de la « sur » culture car l'issue proposée à l'existence d'interactions avec des valeurs repose sur la reconnaissance de deux niveaux de culture :

- celui d'une « sur-culture », comme les cultures nationales qui viennent troubler le projet généraliste du fonctionnement organisationnel, trouble qui doit être géré en faisant avec les valeurs en question ; cette difficulté est généralement étudiée sous l'angle du management interculturel face à la question de savoir comment une culture organisationnelle peut en même temps se diffuser et se localiser,
- celui de « sous-culture(s) » qui seraient dépassée(s) par la vocation intégratrice de la culture organisationnelle, intégration à même de résoudre les conflits de valeurs.

C'est du jeu relatif qui opère entre une culture organisationnelle à vocation pragmatique avec une sur-culture et des sous-cultures que se précisent les contours de la référence à des valeurs dans les termes de l'acculturation pour déboucher sur une culture opérante qui tienne compte des valeurs liées à ces deux niveaux.

L'hypothèse culturaliste consiste à privilégier la source, l'origine et non pas le résultat. Elle construit un amalgame de valeurs difficiles à mettre en évidence et même à fonder au regard de « valeurs ultimes » qui permettraient d'en faire des opérateurs de pensée et de comportement. Ce sont les références ultimes qui marquent ces modes mais elles doivent être soigneusement distinguées des préjugés qui, pour leur part, aveuglent. Et pourtant, « références ultimes » et « préjugés » suivent un cours parallèle, les unes marquant les modes de pensée et de comportement de façon considérée comme étant positive et les autres de façon négative. Les deux logiques se trouvent, en quelque sorte, dans un terreau commun, celui de la tradition. « Références ultimes » et « préjugés » sont donc des opérateurs d'ordre idéologique, au sens premier du terme (la logique des idées) pour les références ultimes et au sens second (le sens courant) pour les préjugés. Il est donc nécessaire de coter ici les sens de l'idéologie, notion qui repose, elle aussi, sur la référence à un système de valeurs.

La difficulté du recours à la notion d'idéologie est liée à la difficulté d'intégrer deux perspectives :

- celle de la légitimation qui conduit à la construction de « fausses » consciences,

Yvon PESQUEUX



- et celle de la légitimité qui est justification des forces qui sont alors considérées comme normales.

Avec la légitimation, on va pointer les raisons qui « forcent » les croyances et avec la légitimité, on va venir pointer les raisons qui fondent le droit, les règles, l'autorité. Politisation et « sociologisation » de la notion d'idéologie viennent donc construire une oscillation dont il est difficile de sortir. L'idéologie ne peut être à la fois un masque à critiquer radicalement et une logique d'efficacité crédible.

Si l'on considère l'idéologie comme un processus (c'est-à-dire un ensemble d'idées « faits » et d'idées « propositions » venant « faire système ») et compte tenu des distinctions mises en évidence ci-dessus, il semble possible d'ajouter une troisième perspective, celle de la justification mimétique.

La référence est alors G. Tarde<sup>6</sup> ou R. Girard<sup>7</sup>, sorti de sa perspective de compréhension du monde judéo-chrétien<sup>8</sup>. « *Il n'y a rien ou presque, dans les comportements humains, qui ne soit appris, et tout apprentissage se ramène à l'imitation. Si les hommes tout à coup cessaient d'imiter, toutes les formes culturelles s'évanouiraient* »<sup>9</sup> écrit-il. Mais en même temps, l'imitation est réprimée volontairement, principalement pour éviter la violence liée au désir d'un objet convoité par un autre. L'imitation est donc à la fois ciment et menace pour la cohésion sociale, d'où le fait de la canaliser par le rite (reproduction d'un conflit passé pour le vider de toute violence) et l'interdit (des éléments donnant lieu au désir mimétique introduisant une rivalité), généralement en référence au sacré. Or la modernité se caractérise par un processus de désacralisation qui conduit les agents sociaux à se référer à une représentation commune (le modèle) bénéficiant des attributs de la rationalité et menant à une homogénéisation de la société, d'où la normalisation par mimétisme.

On aboutit alors à la trilogie suivante :

- l'idéologie comme « vérité en justice », approche sociologique venant s'intégrer dans une théorie active de la connaissance considérée dans une perspective culturaliste où c'est la légitimité qui prévaut ;
- l'idéologie comme « vérité en force », approche politique où simplification et incantation jouent sur le registre de la déformation au profit des intérêts d'une catégorie dominante et où c'est la légitimation qui prévaut ;

---

<sup>6</sup> G. Tarde, *Les lois de l'imitation*, Kimé, collection « Vues critiques », Paris, 1993.

<sup>7</sup> R. Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, Paris, 1978

<sup>8</sup> Les éléments de ce paragraphe ont été discutés avec A. Nabet, Doctorante du CREFIGE, Université de Paris IX Dauphine, Paris, 2001

<sup>9</sup> R. Girard, *op. cit.*, p. 15

- l'idéologie comme « vérité en ressemblance », approche psychologique venant construire une perspective où c'est la conformité qui prévaut.

L'issue se trouve peut-être dans le recours au concept d'« attracteur », l'idéologie pouvant être ainsi vue comme un « attracteur » héritant des trois composantes (politisation – légitimation et passage en force, « sociologisation » - légitimité et passage « en justice », conformité et passage en ressemblance). Là où la « vérité en ressemblance » concerne les valeurs, la « vérité en force » concernera les préjugés et la « vérité en légitimité » les « références ultimes ».

Les « références ultimes » sont à la fois d'ordre philosophique et culturel pour qu'idéologie et culture fassent système. C'est pourquoi les « références ultimes » essayent de parvenir aux « fondamentaux », c'est-à-dire aux éléments qui permettraient d'expliquer comment nous pensons et nous agissons et de voir en quoi ces fondamentaux constituent des éléments permanents susceptibles d'offrir une meilleure intelligibilité aux « moments de gestion », moments essentiellement variables et fugitifs. Le projet peut être qualifié de « socio » car les communautés contemporaines sont redevables des formes d'organisation et des systèmes de valeurs des sociétés d'aujourd'hui et il en qualifie l'aspect continuellement évolutif. La confrontation aux logiques quotidiennes va donc venir constituer en quelque sorte le premier niveau de la « référence ultime ». Il peut aussi être qualifié d'« historique » car il est difficile de comprendre les éléments qui sont à l'oeuvre aujourd'hui sans se confronter à l'histoire en revenant à ce qui semble avoir marqué la façon dont nous pensons les choses et dont nous agissons. Et c'est là que se situe le deuxième niveau. Il peut enfin être qualifié de compréhensif car il s'agit d'inscrire les deux éléments précédents - socio et histoire - dans un univers herméneutique qui implique de devoir spécifier les éléments des « références ultimes ». Il s'agit ici de valider un « détachement de la pensée » pour autant qu'il s'agisse de méditations d'ordre philosophique dans ce qu'elles nous libèrent de la subjectivité. « Référence ultime » signifie aussi référence fondatrice. Aux contraintes de la psychologie, on peut ainsi opposer la transcendance des cadres de la philosophie et à l'objectivité supposée de l'observation des pratiques, on opposera la rigueur de la méditation philosophique. Si les « références ultimes » et l'idéal-type ont quelque chose à voir en commun, il existe aussi des différences. L'idéal-type, tout comme la référence ultime, sont des « objets conceptuels » que personne n'a jamais rencontré. Ils constituent une aide à la compréhension de l'action et c'est à ce titre que nous en cotons l'importance ici. Mais la « référence ultime » se distingue de l'idéal-type dans la mesure où elle ne vise pas seulement un « objet » social mais aussi un « objet » de connaissance, au sens philosophique du terme. Là où l'idéal-type se situe principalement du côté de l'action, la référence ultime se situe aussi bien du côté de l'action que de la connaissance.

On peut ainsi, par exemple pour la pensée occidentale, qualifier Aristote de « modélisateur » de la pensée et de l'action, de même que Confucius pour la pensée chinoise. Mais nous serions moins les fils d'Aristote ou de Confucius qu'ils ne seraient nos pères. Disons plutôt que des philosophes comme ceux-là, mais il en va aussi de Kant dans ce qu'il nous rend totalement évidente la dualité « impératif catégorique - impératif hypothétique », ces philosophes-là donc sont moins les modélisateurs prescriptifs de nos modes de pensée et des comportements qui en découlent, que les formalisateurs prédictifs de ces modèles au point que l'on raisonne encore aujourd'hui comme ils l'ont formalisé. C'est donc moins Aristote ou Confucius qui auraient « codifié » des éléments qui sont ensuite devenus des traits culturels fondateurs de valeurs que l'inverse et c'est en cela qu'ils sont significatifs.

Et ces modèles-là, en tant que « références ultimes » sont également à la source des idéologies. C'est en ce sens que nous établissons ici une forme de continuum entre « références ultimes – idéal-type – tradition – idéologie - culture – préjugé » dans un processus de « dégradation » de la référence à des valeurs. C'est aussi ce continuum comme « attracteur » qui rendrait si difficile la référence à des valeurs en permettant de les considérer tout autant de façon négative (légitimation, conformisme) que de façon positive (légitimité, exemplarité et conformité).

L'idéologie est aussi souvent le résultat du jugement de valeur porté sur les valeurs de l'Autre au nom de la sienne ! Ce jugement résulte, « fatalement » en quelque sorte, des préjugés inhérents à la notion car étant fondée sur des valeurs. Le facteur « temps » (et l'on revient par là aux « références ultimes » qui, elles, résistent au temps) interviendrait ainsi pour rendre possible la distinction « idéologie – culture ». Les cultures qui sont le « fruit » du temps lui résistent et s'en nourrissent, au travers du processus d'acculturation par exemple. Au sens négatif du terme, l'idéologie, elle, ne résiste pas au temps. Elle possède même pour caractéristique de « pourrir » brutalement. Il en a été ainsi, par exemple, de l'idéologie politique du nazisme après 1945 dont la culture allemande n'est pas restée indemne tout en restant « allemande ». L'interférence « idéologie – culture » n'est pas neutre au regard des valeurs auxquelles elles se réfèrent.

Ce qui pose question, c'est aussi l'interférence qui opère entre une culture de proximité, sans être pour autant locale (qui est privilégiée en sciences des organisations) et une idéologie professionnelle de type managériale. Mais, dans la mesure où les concepts managériaux sont principalement issus de la culture américaine, la séparation entre ces deux versants est souvent difficile. Et c'est bien ce qui vient fonder ce plaidoyer en faveur du recours aux « références ultimes » comme fondatrices d'une approche essentialiste de l'organisation.

Mais parler de valeurs n'est somme toute pas si simple. De quoi s'agit-il vraiment ?

## **Principe, valeur et normes**

Soulignons d'abord la prolifération épidémique actuelle des principes à épithète (principe de transparence, principe de précaution, principe d'indépendance, etc.) , tous ces principes étant plus ou moins reliés les uns aux autres... et venant faire de l'organisation une instance « instauratrice » de principes et non pas seulement une instance de régulation entre des principes et des valeurs. Ces principes constituent en quelque sorte un *second best* à défaut et à la place du principe d'universalité de la loi. Le seul de ces principes qui se réfère à une « référence ultime » est en effet le principe de prudence, la prudence étant, rappelons-le, une vertu cardinale.

La référence à des principes vient se combiner à la logique des valeurs et des normes. Avec la référence à ces « principes », il faut souligner que, pour partie, il s'agit d'un abus de langage, « principe » étant substitué à « convention » ou même « habitude ». Or si un principe est peu discutable, il n'en va pas du tout de la convention et encore moins de l'habitude ! A ce titre, il y a très souvent usage abusif du terme de « principe » venant en fait masquer celui de préjugé. Par ailleurs, avec l'usage qui va être fait de la notion de principe, il est plus question de valeurs pouvant servir de base à un jugement. Il y a alors une sorte de confusion entre les deux notions de « principe » et de « valeur ». Mais cette confusion sert aussi à attribuer une valeur symbolique au principe alors que sa transcription ne se fera jamais qu'en termes de procédures et la conformité au principe en termes de vérification. Le principe sert à transférer de l'omniscience, à en faire un objet inconditionné, alors que l'omniscience était traditionnellement celle des Pouvoirs Publics et des fonctionnaires publics de l'Etat-administratif. Au nom du « principe », l'omniscience est déléguée à un tiers auditeur. Un tel objet inconditionné ainsi vérifié s'en trouve d'autant plus débonnaire pour les plus puissants des agents de la société qu'ils sont ceux qui peuvent et savent jouer avec, voire en fixer les modalités et qu'ils sont aussi ceux qui payent le mieux les tiers auditeurs. Pour les autres, c'est tant pis !

Au sens strict du terme, un principe, tout comme une valeur est ce qui se situe à l'origine des choses, mais c'est aussi un mode d'action s'appuyant sur un jugement de valeur prédéfini, les deux aspects étant indissociablement liés pour ce qui nous concerne ici. Le principe va alors, de façon chronologique, relier l'*a priori* avec l'*a posteriori*. Il va avoir force de loi, mais de loi déterritorialisée, d'où sa reterritorialisation sur la base

de la primauté accordée à la rationalité procédurale en réponse à la « crise » de la souveraineté du « moment libéral »<sup>10</sup>.

En corrélation avec le « moment libéral », on observe en effet la référence croissante à des principes à épithète comme fondement de l'expression d'une *soft law* (principe d'*accountability*, d'*inclusiveness*, d'indépendance, de prudence, de subsidiarité, de traçabilité et de transparence). Ils concourent à la mise en exergue d'une impossible responsabilité dans le cadre, pour prendre la métaphore de M. Foucault, d'un tribunal permanent qui finalement ne juge jamais. Par ailleurs, ces principes « font système ».

Mais ces principes ne valent que par référence à des valeurs.

Rappelons que c'est le triomphe de l'économie de marché qui a forgé la croyance en la primauté accordée à la valeur d'échange par différence avec la valeur d'usage qui tient à la spécificité des objets et à ce qu'on peut en faire. La valeur d'échange propose une perspective générale. C'est aussi la valeur d'échange qui permet d'ancrer le concept de valeur dans la dualité « utilité – préférence », « objectivant » en quelque sorte une perspective subjective à partir d'une règle d'ordre fondant la rationalité du choix et tendant à conférer un statut objectif aux valeurs, statut qui se retrouve finalement au cœur de la perspective essentialiste de l'organisation, perspective dont il est question quand on se réfère à des valeurs. P. Foulquié<sup>11</sup> parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ».

Mais plus généralement, et toujours pour P. Foulquié<sup>12</sup>, on entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous le dit F. Jullien<sup>13</sup> : « *ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de « maintenir » et « d'honorer » dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de « dignités » dit Mencius : les dignités naturelles, « conférées par le ciel » (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté...) et les dignités sociales « conférées par l'homme » (prince, ministre, grand préfet...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre,*

---

<sup>10</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007

<sup>11</sup> P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, Paris, 1995, p. 749

<sup>12</sup> P. Foulquié, *op. cité*, p. 750

<sup>13</sup> F. Jullien, *Fonder la morale*, Grasset, Paris, 1995, p. 141

*poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la « valeur de sa condition » (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le « désir de ce qui a de la valeur » est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de « valeur authentique ». C'est « en eux-mêmes », en effet, que tous les hommes « ont de la valeur » mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, « à leurs yeux », transcende les valeurs morales est l'universalité.* L'universalité de la notion de valeur est donc fondée ici dans sa triple dimension philosophique, historique et géographique.

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique, etc.). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économie par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieuse. L'agent social ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve ainsi commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*).

Comme le souligne R. Ogien<sup>14</sup>, les énoncés en termes de valeurs peuvent être évaluatifs, prescriptifs, impératifs (de type il faut ...) ou directifs et c'est ce qui fait toute la difficulté du concept. La perspective les concernant peut être aussi bien axiologique (à composante descriptive comme « courageux », « généreux », etc.) que normative (« bien », « mal », « meilleur », « pire », etc.).

Mais ce qui fonde la référence à des valeurs repose sur la difficile « association – dissociation » entre une acception cognitive de la valeur et une acception normative.

C'est P. Livet qui signe l'article consacré au concept de valeur dans l'*Encyclopedia Universalis*, et en souligne l'emploi le plus souvent au pluriel et constate ainsi que « les

---

<sup>14</sup> R. Ogien, article « normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 1052-1064  
Yvon PESQUEUX

*individus agissent au nom de valeurs non seulement qui s'opposent, mais dont on peut se demander si elles sont comparables entre elles. Du coup, la suprême valeur n'est-elle pas la liberté, puisque c'est elle qui nous permet de choisir entre les autres valeurs ? (...) On trouve cette idée aussi bien chez un libéral comme Robert Nozick que chez un tenant de l'irréductibilité de l'éthique comme Emmanuel Lévinas. La différence est que, pour Nozick, je peux me reconnaître moi-même comme porteur de valeurs, alors que pour Lévinas, c'est toujours dans le visage d'autrui que je rencontre l'exigence de valeur* ». Il souligne aussi le contenu prescriptif de la référence aux valeurs mais dans une perspective plus large que celle de norme et celle d'obligation, en particulier au regard de l'existence d'une sanction.

Sene<sup>15</sup> se base sur la rationalité axiologique inhérente à la notion de valeur pour questionner la relation « moyens – fins » en sciences des organisations, la fin étant considérée comme la valeur visée. Il signale les trois manières d'exercer sa rationalité, celle qui part des moyens pour aller vers les fins, celle qui remonte des fins vers les moyens et celle qui ne pose aucune hiérarchie entre moyens et fins.

C'est ce qui le conduit à distinguer :

- les valeurs objectales, positives avec les bienfaits et négatives avec les nuisances, chacune des postures conduisant à la « figure du bon » et à la « figure du mauvais »,
- les valeurs attachées aux objets, des valeurs relationnelles (ou solidarités) pouvant prendre la forme de l'inclusion (agrégation) ou de l'exclusion (ségrégation)
- et les valeurs politiques qui décrivent la direction que doit prendre l'agencement des bienfaits (ou des nuisances) et des solidarités (qu'il s'agisse d'agrégation ou de ségrégation).

C'est du jeu relatif entre les figures du bon et du mauvais, l'agrégation et la ségrégation que naissent, à ses yeux, les figures du bien, du mal et de l'absurde. La co-valorisation « agrégation – bienfait » conduit à la figure du bien (cf. produits « bio » et santé), la co-valorisation « bienfaits – ségrégations » (cf. bœuf aux hormones) ou encore « nuisances – agrégation » (cf. Nike et esclavagisme moderne) à la figure du mal et la co-valorisation « nuisances – ségrégation » à la figure de l'absurde.

Les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. Les valeurs se situent ainsi dans le registre du prédicat ou de la préférence et peuvent ancrer le concept dans le cadre d'une théorie des

---

<sup>15</sup> I. Sene, « Comment repenser la valeur ? petite axiologie face aux questions de l'écologie et de l'immatériel », 3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005  
Yvon PESQUEUX

choix rationnels. Mais il faut aussi parfois reconnaître que la norme implique un jugement de valeur et que certaines valeurs sont liées à des obligations de même que les normes sociales admettent des exceptions venant poser la question de la déviance. J. Habermas note que les valeurs débordent le domaine de la théorie du choix rationnel, en distinguant les valeurs épistémiques (vérité, rationalité cognitive), le domaine de l'utilité technique, celui des interactions stratégiques (rationalité instrumentale), le domaine du normativement juste et celui de l'expression authentique (appartenant tous les deux à la rationalité communicationnelle).

Les valeurs sont rendues intelligibles par les discours que l'on fait sur elles et on peut, avec O. Galatanu<sup>16</sup>, classer les discours sur les valeurs en deux catégories :

- les discours de description, voire de théorisation et de transmission des valeurs, de nature cognitive,
- les discours « édifiants » qui vont porter sur les représentations mentales des émetteurs et des récepteurs de ces discours, à visée performative, de nature évaluative.

Face au subjectivisme inhérent aux valeurs, on peut avoir trois attitudes :

- reconnaître un statut fragile aux valeurs (dans nos pratiques, nous montrerions une « sensibilité » aux valeurs, tout comme nous sommes sensibles à des couleurs ou des formes),
- se résigner à cette situation et en tempérer l'absence d'objectivité par le recours à un accord intersubjectif comme chez J. Habermas.
- reconnaître la relative autonomie des valeurs par rapport aux sujets du fait de leur statut d'entités sociales. « *La société s'impose aux individus, ses valeurs aussi. On rapproche alors la notion de valeurs de la notion de normes sociales* »<sup>17</sup>.

Une des questions relatives aux valeurs est donc celle de l'existence d'une pluralité ordonnée des valeurs : l'agréable (les valeurs liées au fonctionnement d'un organe de sensibilité particulier), puis les valeurs vitales (l'accroissement de la vie, donc aussi ce qui est « noble »), les valeurs spirituelles (le beau, le juste, le vrai) et la valeur suprême (le sacré). C'est ce qui conduit à évoquer la différenciation possible des valeurs sur la base du critère de transposition dans d'autres contextes que celui du jugement de valeur initial, et le degré de convergence qu'elles requièrent pour fonder une communauté de

---

<sup>16</sup> O. Galatanu, « La construction discursive des valeurs » in *Valeurs et activités professionnelles*, J.-M. Barbier (Ed.), L'Harmattan, Paris, 2004

<sup>17</sup> F. Chatel, article « normes et valeurs sociales », *Encyclopedia Universalis*



jugements. C'est donc le contexte qui interfère ici dans la mesure où le concept de valeur fonde la dialogique « valeurs personnelles – valeurs impersonnelles ».

Il pose alors la question de savoir si le « système de valeurs » est une construction plausible, question dont la réponse dépend de la liaison établie entre les faits et les valeurs. Il s'agit ici de mieux cerner les raisons qui permettent de changer nos positions et qui dépendent de notre façon de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est ce qui conduit à examiner le statut d'une approche émotionnelle de l'expérience de valeur. Comme le souligne P. Livet, *« l'intérêt d'une telle perspective est de pouvoir établir une analogie entre sentiment de valeur et jugement vrai, et donc de pouvoir dire en quoi un sentiment de valeur est ou non justifié : il faut que la situation possède cette propriété axiologique (...) On parlera ici de « légitimité » du rapport entre l'objet de l'expérience de valeur et le contenu du sentiment de valeur. Dans les deux cas, on vise la relation du sujet à une valeur qui ne dépend pas de lui »*. Mais les valeurs se distinguent des émotions, ces dernières étant liées à une différence entre la situation vécue et nos attentes implicites, même si la répétition de la situation peut modifier progressivement nos attentes. Il y a en effet des attentes qui « résistent ». De plus, s'attendre à ce qu'une situation présente une valeur est avoir une attente de second degré là où les émotions sont de l'ordre de la réaction.

D'où les questions posées par P. Livet :

- Peut-on considérer les valeurs comme reposant sur des propriétés indépendantes de nous ? Nous prenons alors conscience de nos valeurs en confrontant nos attentes à l'épreuve des faits conduisant (ou non) à leur révision.
- Les valeurs sont-elles relatives à des cultures incomparables entre elles ? Cette question pose celle du relativisme culture et la validité du thème de l'acculturation comme mode de révision des valeurs. De plus, la sensibilité aux valeurs a vocation à évoluer avec l'expérience dans le temps.
- Existe-t-il une rationalité des valeurs, une rationalité axiologique qui soit parente mais différente de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire celle qui se borne à ajuster les moyens aux fins ? C'est là que l'on se trouve confronté à la notion d'épreuve.

La question des valeurs repose également sur différentes tensions : « valeurs implicites – valeurs explicites », « valeurs individuelles – valeurs collectives ». Dans le premier cas, celui du passage des valeurs implicites aux valeurs explicites (et réciproquement), il est question de traduction, alors que dans le second il est question de volonté (d'acceptation en d'autres termes).

Yvon PESQUEUX

Quand il est question de volonté, on va alors se référer à des aspects tels que celui des valeurs décrétées, des valeurs projetées et des valeurs co-construites qui viennent poser la question de savoir qui est à l'origine du processus et pour qui ? Les valeurs sont ainsi considérées comme facteur de cohérence (valeurs décrétées) et comme facteur de cohésion (valeurs co-construites), constitutives du processus d'adhésion, de celui d'attachement et de rattachement.

Mais les deux processus se confrontent à la difficulté de la stabilité des valeurs comme processus dans le temps et dans l'espace (leur qualification explicite change de sens...). Et c'est en cela que l'expression collective des valeurs (qu'il s'agisse de culture, d'identité ou d'idéologie) pose question. En terme de processus, se référer à des valeurs, c'est construire une heuristique.

F. Chatel<sup>18</sup> consacre un article de l'*Encyclopedia Universalis* à la question spécifique du rapport « normes – valeurs sociales ». *« Dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (...) La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme de culturel, elle est jusqu'à un certain point partagée (...) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des mœurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs »*. La norme est donc prescriptive là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant donc les limites de la déviance. La norme pose le problème de son intériorisation. L'examen des études consacrées aux valeurs sociales montre à la fois l'importance de leur « alignement mimétique » (stéréotypes) mais aussi, de ce fait, l'importance des normes déviantes.

F. Chatel va alors poser la question de la déviance. Et, se référant à R. K. Merton, il souligne la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes différents d'obtention

---

<sup>18</sup> F. Chatel, article « normes et valeurs sociales », *Encyclopedia Universalis*  
Yvon PESQUEUX

des objectifs culturellement valorisés (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviance au nom des valeurs qui servent de base au jugement, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales).

Les normes sont considérées aujourd'hui comme des instruments de gouvernement « dépolitisés » dans la mesure où elles fixent des bornes. Leur prolifération actuelle marque le mouvement de re-régulation libérale (recherche d'un agonisme) et elles constituent le centre des politiques décisionnelles privées et publiques. On distingue classiquement les normes principielles des normes contextuelles, dualité venant en quelque sorte illustrer la dualité « morale minimale – morale maximale ». L'acception actuelle de la notion sert à légitimer une privatisation de l'expertise qui conduit au fait que la notion de « mensonge » n'a plus de sens dans la mesure où seuls les experts qui plus est « privés » seraient capable de séparer la vérité du mensonge. La norme ainsi comprise tend à transformer la fantaisie de l'expertise en prudence sans autre forme d'examen. Ces normes-là servent à produire de l'information qualifiante (des certifications, accréditations, évaluations) dans la perspective de fonder une régulation (pas une réglementation), c'est-à-dire des modalités de fonctionnement non « réglées ». La conséquence en est le développement de liaisons dangereuses entre normes et règles car des règles (au sens strict de règlement) se réfèrent à des normes qui visent, pour leur part, à fonder la dynamique d'une régulation. C'est d'ailleurs ce qui conduit à la question de savoir si une norme peut être considérée comme fondatrice de la technocratie de l'expertise comme substance politique du « moment libéral »<sup>19</sup>.

La référence à des normes indique l'importance de la normalisation aujourd'hui avec :

- des lieux d'institutionnalisation (sans contrôle démocratique ou à contrôle démocratique « affaîssé ») : AFNOR, UE, etc.,
- le problème du poids des parties intéressées dans la fixation des normes (au regard, en particulier, de l'absence de la prise en compte d'une volonté générale),
- le problème de leur information et de leur expertise (importance des données scientifiques et techniques comme critère de rationalité dans la fixation de la norme),

---

<sup>19</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

- le consensus comme principe politique de construction de la norme,
- l'application « volontaire » et contrôlée par un tiers auditeur omniscient.

L'*International Organization for Standardization* (ISO) est apparue en 1947 dans la dynamique de l'ONU. Elle est basée à Genève.

La normalisation se réfère à un contexte professionnel sur la base de deux moments :

- le moment de la production auto-centrée de la norme qui repose sur des modèles de connaissance et de reconnaissance sur la base de la rationalisation d'une imagination pragmatique. La rationalité contextualisée est mise en avant ainsi que la référence à l'expérience.
- le moment où la norme est rendue publique, la référence étant celle de la communication d'une vision professionnelle structurée dans un cadre discursif qui permette le transfert du fait de la construction d'une objectivité et par référence, là aussi, à l'expérience. C'est en cela qu'il est question, avec la norme, de la création d'une connaissance organisationnelle et aussi de « valeur ». La rationalité dont il est question ici est en effet décontextualisée puisqu'il s'agit de communiquer.

Le contexte de la normalisation est donc profondément conventionnaliste.

Une norme est « *un document déterminant des spécificités techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs* »<sup>20</sup>. L'ISO définit la norme comme un « *document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et repérés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* ». La norme concrétise la volonté d'un groupe de définir un référentiel commun, public et reconnu et, pour ce qui concerne le monde économique, de faciliter les relations « clients – fournisseurs ». C'est donc un mode de publicité (au sens de « rendre public »). La norme pose le problème de sa mise en œuvre, mais elle fournit une référence commune destinées à faciliter le processus de communication (cf. J. Habermas<sup>21</sup>).

Le terme de norme se traduit par *standard* en anglais alors que l'on distingue les deux notions en français. En français, un standard résulte d'un acte unilatéral et émerge « *au travers de la médiation des processus de marché : c'est la dynamique d'adoption des acheteurs sur un marché qui aboutit finalement à sélectionner, parmi la diversité des*

<sup>20</sup> B. Lelong & A. Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », *Réseaux*, vol. 18, n° 102, 2000, p. 11

<sup>21</sup> J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris 1992

*alternatives technologiques possibles, un ou plusieurs standards qui subsisteront »<sup>22</sup>.* Le standard est plus assimilé à un processus réactif de consensus du monde économique ou du monde technique. Il répond, non seulement à des impératifs de communication mais également à des impératifs de vitesse et de sécurité. Le dictionnaire Larousse définit le standard comme un modèle, un type, une norme de fabrication, de production. Il recouvre un ensemble de recommandations développées et préconisées par un groupe d'utilisateurs. La notion de « standard ouvert » recouvre l'idée de communication.

Le standard est une notion qui a été beaucoup utilisée dans le cadre d'une vision mécaniste du contrôle budgétaire, faisant fi de la déformation continue observée dans la quantification des objectifs. Cette manière de voir les choses a été qualifiée de « pilotage au rétroviseur » par les milieux professionnels et correspond à l'utopie de la programmation mécaniste des comportements. Dans la perspective classique du contrôle budgétaire, l'horizon du standard est double : c'est un idéal, mais qui correspond aussi à la moyenne normée des comportements (la tension « standard idéal – standard normal »). Le mode d'élaboration des standards relève d'un processus rationnel de jugement qui tient compte d'éléments quantitatifs, des acquis et conduit au jeu de la comparaison des réalisations aux standards dans le but de mettre en évidence des écarts dont l'analyse va constituer la base de la gestion par exceptions (on ne s'intéresse qu'aux écarts significatifs en laissant de côté ce qui « marche » - pourquoi s'en occuper !).

C'est ce qui a conduit à lui substituer le *Kaizen*. Méthode parmi les méthodes, beaucoup d'organisations auront des difficultés à le mettre en œuvre. Si l'amélioration continue est un principe fondateur de l'« école japonaise » d'organisation, le *Kaizen*, en fournissant une méthodologie aux équipes de travail, instrumentalise ce comportement. Ce sera le terrain de chasse privilégié de la lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes : surproduction, temps d'attente, activité non régulée, accumulation de production de produits semi-finis, stocks trop importants, opération sans valeur ajoutée, reprises liées à la non-conformité. Bien que basé sur le travail en groupe, il n'est pas apparu de formalisation dominante. La réécriture des standards de production « par » et « pour » le groupe de travail est fondamentale. De manière classique, ce sont des fonctionnels (souvent les Services « Méthodes ») qui sont en charge de produire les « bons » modes opératoires. D'après les enseignements de l'« école japonaise » d'organisation<sup>23</sup>, les opérateurs doivent déterminer eux-mêmes le « bon » mode opératoire mais surtout l'écrire, le décrire comme une référence incontournable qui

---

<sup>22</sup> B. Lelong & A. Mallard, *op. cit.*, p. 20

<sup>23</sup> Y. Pesqueux & J.-P. Tyberghein, *L'école japonaise d'organisation*, Editions AFNOR, Paris, 2009  
Yvon PESQUEUX

servira à tous pour désigner « le bon geste ». Certains constructeurs automobiles japonais iront encore plus loin en instituant des écoles de dextérité au sein des ateliers de production.

Le terme de référentiel relève du choix par un agent organisationnel du corpus normatif qu'il accepte de se voir appliqué, qu'il s'agisse d'une norme ou de quelque chose de peu ou pas institutionnalisé. Un référentiel peut ainsi avoir vocation à devenir une norme. Le référentiel de certification est le corpus qui va servir de norme à cette démarche.

Il est par contre difficile de traiter du standard ainsi compris sans se référer à un type de standard très particulier avec la notion de *best practice*, référence courante aujourd'hui. Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire carrément des *bad practices*. Le référentiel de la *best practice*, c'est-à-dire ce qui fonde le jugement de valeur, est le plus souvent ambigu. Il se réfère à la fois à des référentiels « externes » à l'organisation (un corpus normatif) et à un référentiel « interne » issu du jugement de la direction générale. La notion de *best practice* est donc soumise à un double jugement de valeur, la référence « externe » étant considérée comme plus « éloignée » que la référence interne. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de ladite pratique sans pour autant que la notion ne soit réellement définie si ce n'est au travers de l'idée d'un état de l'art (standard) à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère en effet « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être re-socialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption. La *best practice* se repère « en situation », donne lieu à codification et jugement (P. Wirtz<sup>24</sup>). On est alors proche du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>25</sup> et la *best practice* dont il est question peut être considérée comme étant l'archétype d'une connaissance organisationnelle tacite. Ces deux actes sont également très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation<sup>26</sup>. En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'« en haut » qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de création de ces *best*

---

<sup>24</sup> P. Wirtz P. (2006), « Persuasion et promotion d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne », in G. Charreaux et P. Wirtz (Eds.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, collection « recherche en gestion », Paris, 2006

<sup>25</sup> Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997

<sup>26</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20<sup>e</sup> anniversaire, 8/9 septembre 1998, pp. 497-513

Yvon PESQUEUX

*practices*. Il faut noter le substitut que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation.

Le projet de l'adoption des *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>27</sup> par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée en raison par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours en raison, rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est donc question d'un « atavisme » organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu. Comme avec la norme, il est toujours question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une stimulation « réflexe » en raison puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve donc la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, sur un référentiel « externe » et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur cet « atavisme » organisationnel dont il était question plus haut.

Le label est au plan commercial ce que le standard est à l'organisation. En créant la distinction, le label est un moyen de construction de la distinction et des barrières à l'entrée.

Il est toutefois important de souligner l'imprécision des référentiels normatifs éventuels dont les catégories « pures », celles de la normalité fonctionnelle, celles de la normalité statistique et celles de la normalité sociale et culturelle ont tendance à se mélanger et à mélanger la dimension de contrainte (les normes de type technique) et la dimension humaine (celle de rendre compte tenu d'un référentiel).

La norme pose la question des classements possibles.

I. R. Macneil<sup>28</sup> distingue les normes transactionnelles (réciprocité, mise en œuvre de la planification, réalisation de la promesse, réparation & confiance & attentes), les normes cohésives, création et restriction du pouvoir) et les normes relationnelles (intégrité du

---

<sup>27</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160

<sup>28</sup> I. R. Macneil, « Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern University review*, vol. 72, n° 6, 1978, pp. 854-905

rôle, maintien de la relation – solidarité contractuelle, flexibilité – harmonisation des conflits relationnels, harmonisation avec la matrice sociale – ou *propriety of means* cf. bonne manière de se conduire, normes supracontractuelles).

Pour leur part, H. Savall & V. Zardet<sup>29</sup> proposent une classification des logiques de normalisation sur la base de ce qu'ils qualifient de « tétra normalisation » qui désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (OMC, etc.), les conditions sociales (BIT, etc.), la sécurité comptable et financière (IASB, IFRS, etc.), la qualité et l'environnement (ISO, etc.). Les auteurs proposent deux hypothèses pour expliquer la dynamique de ces normes, celles des fonds de commerce liés à chacune de ces logiques normatives et celle de la responsabilité sociale des entreprises. Ils partent également de l'idée de l'accélération de la péremption des normes internationales pour expliquer l'élargissement de la référence à des normes du fait, par exemple, des manœuvres institutionnelles et concurrentielles pour défendre les positions nationales et pour rétablir la confiance (scandales comptables et financiers), de la péremption (exemples de l'ISO 9000 et des politiques de qualité totale et multiplication des autres normes ISO à la fois complémentaires et concurrentes, comme l'ISO 14 000), de la volonté des dirigeants des entreprises multinationales de faire de leurs normes privées des normes publiques, etc. Ces aspects conduisent à la prolifération des normes, institutions et organismes, à des conflits, concurrences et hiérarchies des normes, à leur application partielle et discordante, à des infractions, des pratiques frauduleuses et détournements des normes, à des sanctions financières ou pénales irrégulières et inéquitables. La notion de « tétra normalisation » prend également en compte les deux pôles « baladeurs », celui des normes sanitaires et scientifiques, d'où le désengagement des Etats par création d'institutions de proximité et de partenariats « public – privé » afin de participer au processus de normalisation. Le développement de marchés de la normalisation et le mimétisme dans l'application des normes offrent la possibilité de construire des barrières à l'entrée. Il se produit d'ailleurs une forme de contagion normative. La norme peut alors être considérée comme un « méta » produit, enjeu de dynamiques concurrentielles et d'incompatibilités momentanées (exemple de l'ISO 9000 et de l'EFQM). Elle devient à la fois règle du jeu et produit conçu et vendu par des agents économiques dont elle constitue le fonds de commerce (exemple de l'audit comptable, de l'audit social, de l'assistance aux pays en développement, des organismes certificateurs et auditeurs qualité & environnement, etc.). La norme sert de base à une labellisation foisonnante : label de garantie des produits non fabriqués par des enfants, prix, qualité, labels sectoriels, professionnels, TOEFL pour l'anglais, etc. Elle tend aussi

---

<sup>29</sup> H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005  
Yvon PESQUEUX



à polluer l'univers décisionnaire en influençant en termes d'objectifs et de contraintes la réflexion stratégique et le pilotage opérationnel des organisations. Elle est souvent « parachutée » sans accueil organisationnel d'où l'ambiguïté voulue de son contexte d'application, une consommation de valeur, des coûts cachés, la création de risques. La norme devient aussi un instrument d'ingérence chez les fournisseurs et sous-traitants, en permettant la mise en œuvre d'une véritable surveillance technologique, organisationnelle et économique et constituant la base de revenus récurrents pour l'audit. Elle développe la suspicion des agents organisationnels et, en même temps, la surabondance des pratiques dérogatoires. La conformité attendue est aussi souvent très proche du conformisme, conduisant alors à réduire l'innovation, voire à un véritable désarroi des agents organisationnels. Dans le cas d'une hétéronomie rigoureuse introduite par la norme (et les protocoles qui y sont associés, comme c'est parfois le cas avec la norme ISO 9000) on peut même être amené à parler de guidance, notion tirée du champ lexical de la religion.

L'environnement institutionnel s'en trouve affecté avec :

- La propension des institutions, administrations et organismes publics à externaliser la construction des normes à des groupes d'experts (les agences, par exemple) et donc, par là même, de mettre en question leur dimension institutionnelle (omniscience) et / ou de son application (audit),
- La configuration de territoires institutionnels trans-nationaux,
- L'éclosion de sources hybrides (du public et du privé) comme sources de normalisation (alors plus aisément manipulables, en particulier par les *lobbys* qui y sont présents),
- La floraison d'organismes d'accréditation, de certification, de qualification des produits ou des compétences,
- La multiplication des agences de notation financière, sociale, sécurité, environnement,
- La prolifération des organismes de contrôle publics et privés,

bref, la construction d'une idéologie du contrôle et de la compétition construite au regard des normes qui lui servent de référence, conduisant en outre à laminer la mise en œuvre des politiques publiques (exemple des « contre » études médiatisées, etc.) par exacerbation des dilemmes du type « développement économique – protection de l'environnement » du fait de conflits de hiérarchie entre les normes (internationales, sectorielles, nationales, etc.). Ces auteurs spécifient l'existence de six domaines de la « tétra normalisation » : commerce, comptabilité & finance, qualité & écologie & social, sanitaire & santé, institutions publiques, connaissances scientifiques.

Il est alors important de souligner les effets pervers de la norme :

- elle autorise l'ingérence chez les fournisseurs (caractère intrusif),
- elle crée des effets d'aubaine en permettant l'annonce d'un objectif déjà atteint ou facile à atteindre au regard de l'évolution du secteur,
- au nom de la loyauté qu'elle suppose, elle crée un climat propice au dénigrement et à la dénonciation,
- par la valorisation de la conformité qu'elle induit, elle possède un volet inhibant l'initiative,
- la documentation de la démarche d'application de la norme produit des procédures de mise en œuvre et de suivi, une charge administrative chronophage sans lien avec un accroissement de la productivité.

Au-delà de la création et du développement du fonds de commerce de l'audit, il faut aussi souligner la charge organisationnelle et économique de l'audit, il faut également souligner :

- le pouvoir « illégitime » (l'omniscience) conférée aux consultants et auditeurs sans compter les conflits d'intérêts qui apparaissent entre conseil et audit,
- la lourdeur documentaire et procédurale de ces deux types d'activités.

C'est la référence à la norme qui conduit à la tension entre conformité et transgression car la norme fixe la limite : qu'est-ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité.

## Conclusion

Rappelons la définition que donne E. E. Schein de la culture organisationnelle : “ *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* ”<sup>30</sup>. La culture organisationnelle est donc spécifique et traduit les normes de comportements acceptées de façon tacite ou formelle par ses membres. En général, on distingue, en tant que composants de la culture organisationnelle, les croyances, valeurs et normes prévalant au sein de l'entreprise, les mythes, histoires et héros et les rites collectifs.

---

<sup>30</sup> E. E. Schein, “ Organizational Culture ”, *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, 1990, pp. 109-119.  
Yvon PESQUEUX

Edgar E. Schein distingue ainsi trois niveaux qui permettent d'identifier une culture au sein d'une organisation :

- celui des artefacts observables qui peuvent être : la technologie, le langage parlé et écrit, l'organisation physique de l'espace ou encore les habitudes vestimentaires ;
- celui des valeurs qui décrivent comment il faut faire, dire et penser au sein de l'organisation, valeurs qui étaient à l'origine de cette perspective essentialiste ;
- et enfin celui, des hypothèses fondamentales sous-jacentes à l'ensemble désigné parfois sous les termes de présupposés, orientations de base ou credo.

C'est cette perspective de la culture organisationnelle qui a conduit à l'analyser au regard de valeurs qui sont possibles à classer suivant qu'il s'agisse de valeurs déclarées (le plus souvent par la Direction Générale), de valeurs pratiques (qui vont venir faire sens et fonder culturellement la substance organisationnelle) et de normes.

G. Hofstede<sup>31</sup> a proposé six dimensions comme pouvant servir de base à la description de la culture organisationnelle au regard de valeurs :

- La culture du processus (opposée à la culture du résultat), la première étant marquée par l'attention accordée aux valeurs techniques. Cette dimension est associée à celle d'homogénéité de la perception : dans les entités « orientées résultat », chacun perçoit sa pratique de la même manière alors que dans les entités « orientées processus », il existe de grandes différences dans les perceptions selon les niveaux et les sous-unités à cause de la références à des valeurs techniques différentes.
- La culture « orientée travail » (opposée à la culture « orientée employés »). La première focalise l'exercice de la responsabilité sur la valeur accordée au travail alors que la seconde repose sur une focalisation vers le bien être des employés.
- Les cultures professionnelles (opposées aux cultures paroissiales) où le critère d'identification essentiel est focalisé sur les valeurs professionnelles dans le premier cas et sur la valeur accordée au lieu de travail pour les secondes.
- Les cultures de système ouvert (opposées aux cultures de système fermé) qui se réfèrent aux valeurs qui s'expriment souvent dans la communication interne et externe.
- Les cultures de « contrôle serré » (opposées aux cultures de « contrôle délié ») qui se réfèrent au degré de formalisation et à la valeur accordée à l'exactitude.
- Les cultures pragmatiques (opposées aux cultures normatives) qui se réfère aux modalités de prise en considération de valeurs, préétablies ou non.

La référence à des valeurs se référerait alors à une représentation de l'organisation venant mêler une perception holistique, historiquement déterminée (quant à l'organisation), reposant sur des éléments tels que les rituels et les symboles, socialement construit, de forme

---

<sup>31</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mac Graw Hill, Londres, 1991  
Yvon PESQUEUX

immatérielle et difficile à modifier<sup>32</sup>. Dans son acception symbolique, la question posée quant au statut des valeurs est d'ordre compréhensif et concerne ce que signifie l'organisation pour ses membres ou, plus précisément son essence (et non ce qu'elle fait, comme dans la perspective fonctionnaliste). L'essence organisationnelle peut enfin être considérée comme un ensemble émergent de « micro-valeurs » observables dans les spécialités fonctionnelles, les divisions géographiques, les unités de travail dans une perspective que l'on pourrait qualifier d'« ultra-essentialiste » dans la mesure où l'on a alors tendance à voir des valeurs partout.

Les valeurs sont d'abord perçues comme un élément stabilisant du fonctionnement. D'ailleurs, si pour G. de Terssac et C. Chabaud<sup>33</sup>, la fiabilité générale d'un système dépend des processus de coopération que les membres du groupe de travail mettent en oeuvre pour combiner leurs propres actions, cette combinaison nécessite la conception d'une référence commune qui se doit d'être opératoire par une élaboration en commun et basée sur des compétences partagées – les valeurs - qui permet de compléter la représentation que chacun se fait de sa tâche et d'ajuster les décisions de chacun en fonction des valeurs des autres. Ce partage de valeurs réduit ainsi la dépendance cognitive qui peut exister dans des groupes où aucun échange n'est réalisé.

A titre de conclusion provisoire, on pourrait distinguer une acception « froide » d'une acception « chaude » de la référence aux valeurs en sciences des organisations. La référence « froide » tend à faire des valeurs des « objets » statiques tandis que l'acception « chaude » qui trouve des relais au travers de notions telle que celle de « pratique » tend à en faire un système en évolution.

---

<sup>32</sup> G. Hofstede, " Organization Culture ", *International Encyclopedia of Business & management*, M. Warner (Ed.), Routledge, vol. 4, 1996, pp. 3821-3838

<sup>33</sup> G. de Terssac. & C. Chabaud, " Référentiel Opératif Commun et Fiabilité ", in *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systèmes Complexes*, J. Leplat & G. de Terssac (Eds), Éditions Octares Entreprises, Toulouse, 1990